

Karolina Mazur

Uniwersytet Zielonogórski

DESTRUKCYJNE REAKCJE NA POGWAŁCENIE KONTRAKTU PSYCHOLOGICZNEGO – WYZWANIE DLA MENEDŻERA W BRANŻY INFORMATYCZNEJ

Streszczenie: W referacie przedstawiono dwie destrukcyjne postawy wynikające z obniżenia satysfakcji z pracy w wyniku pogwałcenia kontraktu psychologicznego. Do postaw tych zaliczono: intencje odejścia z pracy (*exit*) oraz zaniedbania w pracy (*neglect*). Obie postawy stanowią wyzwanie dla pracodawców i menedżerów, jednakże postawa *neglect* łączy się, w opiniach menedżerów, ze szczególnymi problemami wynikającymi z braku możliwości podejmowania formalnych działań.

Słowa kluczowe: kontrakt psychologiczny, satysfakcja z pracy, proces tworzenia wartości, EVLN, przewaga konkurencyjna, branża informatyczna.

1. Wstęp

W roku 2009 Polska znalazła się na 28. miejscu w rankingu indeksu konkurencyjności branży informatycznej [<http://www.egospodarka.pl/47758,Sektor-IT-ocena-konkurencyjnosc-2009,1,39,1.html>, 10.03.2010], wyprzedzając jedynie Rumunię i Bułgarię. Kształtowanie przewagi konkurencyjnej polskich przedsiębiorstw wymaga zwrócenia uwagi na czynniki kształtujące konkurencyjność [Kołodziejczyk, Pawłowska 2006, s. 15], w tym także na zasoby niematerialne o charakterze strategicznym, takie jak unikatowa wiedza nabyta w trakcie wykonywanych zadań zawodowych.

Wszędzie tam, gdzie mowa jest o zasobach niematerialnych, pojawia się problem ich zabezpieczenia. Zabezpieczenie oznacza doprowadzenie do tego, iż korzyści z wykorzystania określonego zasobu pozostaną w organizacji. „Chodzi o to, aby nie tylko wytworzyć jakąś wartość, ale aby przynajmniej jej część pozostała w organizacji” – twierdzą S.A. Alvarez i J.B. Barney [2004, s. 622]. Jest to podstawowe zadanie organizacji konkurujących na rynku, a zdolności do tworzenia wartości i jej zatrzymania stanowią podstawę systemu konkurowania w ujęciu zasobowym. Czynniki silnie wpływającymi na te zdolności w przypadku organizacji opartej na wiedzy, jaką jest organizacja działająca w branży informatycznej, są czynniki związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi. Brak zaangażowania pracowników i ich skłon-

ność do odejścia to te aspekty zarządzania, którymi warto się zająć w sposób szczególny. W razie braku zaangażowania pracowników, wartość nie jest tworzona lub jest tworzona w mniejszym stopniu niż w firmach konkurencyjnych. W sytuacji odejścia pracownika można mówić o utracie korzyści z wykonywanej przez pracownika pracy, gdyż wraz z jego odejściem następuje utrata jego unikatowej wiedzy doświadczeniowej na rzecz otoczenia, a nierzadko dla konkurencji. Dlatego jednym z podstawowych wyzwań dla menedżera w branży informatycznej jest takie zarządzanie zasobami ludzkimi, aby osiągnąć i utrzymać przewagę konkurencyjną. Jednym z narzędzi umożliwiających analizę tego problemu jest koncepcja kontraktu psychologicznego.

Naruszenie warunków kontraktu psychologicznego stanowi sytuację dostrzeganą ze strony pracowników. Nie jest to wprawdzie nigdzie napisane, ale przedmiotem zainteresowania są reakcje pracowników, ich indywidualne oczekiwania wobec pracodawcy oraz ich reakcje na postrzegane przez nich niedotrzymanie przez pracodawcę warunków kontraktu. W literaturze całkowicie zignorowano aspekt niedotrzymania warunków kontraktu przez pracownika w stosunku do pracodawcy. Zjawisko to opisują modele związane np. z lojalnością, ale nie ma spójnych badań, w których przeanalizowano oczekiwania pracodawców jako strony kontraktu psychologicznego.

Celem referatu jest przedstawienie zależności przyczynowo-skutkowych pomiędzy zachowaniem lub naruszeniem warunków kontraktu psychologicznego a zdolnością przedsiębiorstwa do osiągania i zachowania przewagi konkurencyjnej na przykładzie branży IT. Przedstawiona zostanie koncepcja kontraktu psychologicznego i korespondująca z nią koncepcja modelu reakcji na brak satysfakcji z pracy oraz ich wpływ na tworzenie wartości i tworzenie i zachowanie przewagi konkurencyjnej. Koncepcje te przedstawione będą na podstawie literatury światowej i uzupełnione o wynik dyskusji, do której zaproszono trzech menedżerów różnych szczebli zarządzania jednej firmy funkcjonującej w branży informatycznej.

2. Kontrakt psychologiczny jako narzędzie menedżera konkurencyjnej organizacji

Kontrakt psychologiczny został zdefiniowany przez E.H. Scheina w 1980 r. [Schein 1980] (za: [Makin, Cooper, Cox 2000, s. 10]) jako „niepisany zbiór oczekiwań działających cały czas pomiędzy każdym członkiem organizacji a różnymi kierownikami i innymi osobami w organizacji”. Źródła tej koncepcji upatrywane są w teorii kontraktu społecznego [Mankin, Cooper, Cox 2000, s. 10]. Koncepcja ta została szeroko rozwinięta przez D.M. Rousseau [1995]. Obecnie w literaturze światowej można zidentyfikować dwa kierunki w zakresie badań zjawiska kontraktu psychologicznego: kierunek relacyjny (opisywany przez psychologię) oraz transakcyjny (będący przedmiotem zainteresowania ekonomii i nauk o zarządzaniu). Także w Polsce

zagadnienie to pojawiło się wielokrotnie [Krupski, Piórkowska-Wojciechowska 2005; Sikorski 2004; Stankiewicz-Mróz 2004].

Od czasu wprowadzenia tej koncepcji do teorii zarządzania problem kontraktu psychologicznego był poruszany często i w różnych kontekstach. Najczęściej spotykanym zagadnieniem był problem dotrzymania warunków kontraktu psychologicznego (*contract fulfillment*) oraz niedotrzymania, którego skutkiem mogą być dwa zjawiska [Dulac i in. 2008, s. 1079-1080]: naruszenie kontraktu (*contract breach*), czyli niedopełnienie jednego lub więcej warunków kontraktu, oraz pogwałcenie kontraktu (*contract violation*), czyli dystres, gniew i poczucie zdrady z powodu niedopełnienia warunków kontraktu.

Zagadnienia związane z niedopełnieniem warunków kontraktu zostały przeanalizowane przez H. Zhao i współautorów [2007] podczas metaanalizy przeprowadzonej na 111 wynikach badań, która pozwoliła na wyodrębnienie skutków niedotrzymania kontraktu związanych z pracą [Zhao i in. 2007]: reakcje afektywne, np. nieufność, dystres, reakcje postawy (satysfakcja z pracy, brak zaangażowania, intencje odejścia z pracy) oraz reakcje wydajności indywidualnej (zmniejszenie obrotu, zmiana lojalności, zmniejszenie skuteczności wykonywanych zadań). Wyniki metaanalizy, w szczególności w zakresie dwóch ostatnich skutków, stanowią potwierdzenie jednej z wcześniejszych teorii związanych ze zjawiskiem wycofania w miejscu pracy (*withdrawal*) opisaną w literaturze jako model EVL, który zostanie rozwinięty w następnym punkcie. Postawy afektywne pozostają w związku pośrednim z zaangażowaniem w pracę.

3. Charakterystyka postaw *neglect* i *exit*

W roku 1970 A.O. Hirshman przedstawił model EVL dotyczący zachowań pracowników, które są skutkiem braku satysfakcji z pracy. Podstawowym założeniem tego modelu było to, iż w sytuacji doświadczenia przez pracownika braku satysfakcji z pracy jego pracodawca mógł się spotkać z takimi zachowaniami, jak: odejście z pracy lub zamiar odejścia (*exit*), werbalne wyrażanie niezadowolenia (*voice*) oraz zachowania związane z lojalnością (*loyalty*). Następcy A.O. Hirshmana [Kolarska, Aldrich 1980; Rusbult i in. 1982] zidentyfikowali jeszcze jeden typ zachowań: zaniedbanie (*neglect*), przez co model pierwotny zmienił nazwę na EVLN. Całokształt zachowań związany jest ze zjawiskiem wycofywania się pracownika i może być traktowany jako odrębny kierunek badań.

	Konstruktywne	Destrukcyjne
Aktywne	<i>Voice</i> (wyrażanie werbalne)	<i>Exit</i> (odejście z pracy)
Bierne	<i>Loyalty/silence</i> (lojalność, milczenie)	<i>Neglect</i> (zaniedbanie)

Rys. 1. Reakcje na naruszenie warunków kontraktu psychologicznego w modelu EVLN

Źródło: [Rousseau 1995, s. 135].

Typologię zachowań przyjętą w modelu EVLN zaadaptowała D.M. Rousseau [1995, s. 135-138], która w swoim ujęciu teorii kontraktu psychologicznego podzieliła reakcje pracowników na naruszenie kontraktu na aktywne i bierne oraz konstruktywne i destrukcyjne (rys. 1).

Obie postawy, zarówno postawa *neglect*, jak i *exit*, mają destrukcyjny charakter, przy czym zaniedbanie jest bardziej pasywne od odejścia z pracy. Opisuje ono rozluźnienie i lekceważące zachowania pracowników. Przykładami takiego zachowania są: spóźnienia, absencja i popełnianie błędów [Farell 1983, s. 598]. Może ono przyjmować formę ogłaszania stanu choroby i zaprzestania zajmowania się bieżącymi sprawami, może to też być spóźnianie się do pracy, wykazywanie mniejszego zainteresowania pracą oraz popełnianie większej liczby błędów [Farell 1983, s. 600]. Do tej listy Rusbult i pozostali autorzy dodają używanie czasu firmy do wykonywania zadań osobistych [Rusbult i in. 1988, s. 601].

Tabela 1. Typologia podstaw destrukcyjnych jako reakcji na naruszenie warunków kontraktu psychologicznego

Postawa	Neglect	Exit
Opis	Rozluźnienie i lekceważące zachowania pracowników	Fluktuacja wewnątrz i na zewnątrz organizacji
Rodzaje	Wykroczenia organizacyjne Zachowania niesubordynacyjne Działania poprzedzające zmianę pracy	Zmiana miejsca pracy wewnątrz organizacji Zmiana pracodawcy
Wpływ na wartość	Destrukcyjny – zmniejszenie tworzenia wartości	Destrukcyjny – utrata kontroli nad wytworzoną wartością
Charakter reakcji	Raczej pasywna	Raczej aktywna
Koszt dla pracownika	Niższy	Wyższy
Charakter reakcji	Raczej pasywna	Raczej aktywna
Koszt	Utrata zaangażowania pracownika Brak możliwości zatrudnienia nowego pracownika Koszty wynikające z braku poszanowania własności	Utrata wiedzy doświadczeniowej Możliwość rozpowszechnienia tajemnic handlowych Utrata korzyści z inwestycji w zasoby ludzkie Koszt przeszkolenia i wdrożenia nowego pracownika
Wpływ na wartość	Destrukcyjny – zmniejszenie tworzenia wartości	Destrukcyjny – utrata kontroli nad wytworzoną wartością
Możliwość formalnej reakcji menedżera	Mała	Znaczna

Źródło: opracowanie własne na podstawie cytowanej literatury.

W późniejszych pracach pojawił się podział na dwa rodzaje zachowań *neglect* jako reakcji na brak satysfakcji z pracy [Farell, Rusbult 1992, s. 203]. Są nimi wykroczenia organizacyjne oraz zachowania niesubordynacyjne. Do grupy tych pierwszych zaliczono naruszanie praw własności, opieszałość, zwiększoną absencję, symulację choroby, zniszczenie wyposażenia oraz nadużywanie alkoholu i narkotyków. W drugiej grupie znalazły się spóźnienia, przedłużanie przerw, narzekanie, czynienie nierealistycznych obietnic klientom oraz nieuczciwy wkład we wspólną pracę.

Pracownik może być bardziej skłonny do przyjmowania postawy zaniedbania, jeśli koszt pozostałych zachowań jest zbyt wysoki, a prawdopodobieństwo pojawienia się poprawy sytuacji jest małe [Withey, Cooper 1989, s. 526]. Postawa pasywna może być najmniej kosztowna i ryzykowna.

Kategoria *exit* obejmuje fluktuację wewnątrz i na zewnątrz organizacji oraz wiele działań poprzedzających zmianę miejsca pracy. Zaliczyć do nich można transfer, sabotaż, poszukiwanie innej pracy lub myślenie o odejściu [Farell, Rusbult 1988, s. 202].

Typologia zachowań EVLN jest już standardem, jednakże warto zwrócić uwagę na zróżnicowanie zachowań w ramach postawy *exit*. Działania poprzedzające zmianę pracy są destrukcyjne i zarazem aktywne, jednakże w zakresie skutków mają one znamiona postawy *neglect*. Dlatego warto wyodrębnić je jako trzecią grupę zachowań w ramach postawy zaniedbania, pozostawiając w grupie *exit* jedynie działania polegające na zmianie miejsca pracy w ramach organizacji oraz poza nią (tab. 1). Przykładem takiego działania może być poszukiwanie nowego miejsca pracy w czasie przeznaczonym na wykonywanie zadań zawodowych w biurze.

4. Wpływ postaw destrukcyjnych na przewagę konkurencyjną

Wpływ postaw destrukcyjnych na przewagę konkurencyjną wydaje się oczywisty, jednakże w przypadku poszczególnych reakcji i zachowań można zidentyfikować zróżnicowaną logikę. Zależności przyczynowo-skutkowe w tym zakresie zostały przedstawione na rys. 2.

Naruszenie warunków kontraktu psychologicznego wobec pracownika powoduje zaistnienie sytuacji związanej z brakiem satysfakcji lub obniżoną satysfakcją z pracy. W wyniku jej zaistnienia pracownik skłonny jest do reakcji konstruktywnych i destrukcyjnych. Reakcje konstruktywne, zarówno bierna (*loyalty*), jak i aktywna (*voice*), nie zaburzają procesu tworzenia wartości w organizacji. Wykonana praca przynosi zysk organizacji, wiedza nagromadzona w procesie doświadczeń wykorzystywana jest w działaniach komercyjnych na rzecz pracodawcy. Sprzyja to tworzeniu ponadnormatywnych zysków w branży, co jest przez niektórych utożsamiane z osiągnięciem przewagi konkurencyjnej [Bowman, Ambrosini 2007]. Reakcja destrukcyjna wywołuje sytuację zupełnie inną. Samo odejście pracownika z pracy powoduje utratę kontroli nad zasobami wiedzy zgromadzonymi podczas pracy w danej organizacji, do której w pewnym stopniu organizacja rości sobie prawa własności.

Wynikają z tego próby zapobiegania takiemu zjawisku poprzez wprowadzenie wymogu zwrotu kosztów szkoleń w przypadku zmiany pracy lub zakazu pracy dla konkurencji w pewnym okresie. Rozwiązania takie łągodzą skutki odejścia i dają menedżerom możliwość zarządzania trudnymi relacjami z pracownikiem. Pomimo tego reakcje *exit* zdarzają się i mają znaczący wpływ na utratę kontroli nad wartościowymi zasobami niematerialnymi.

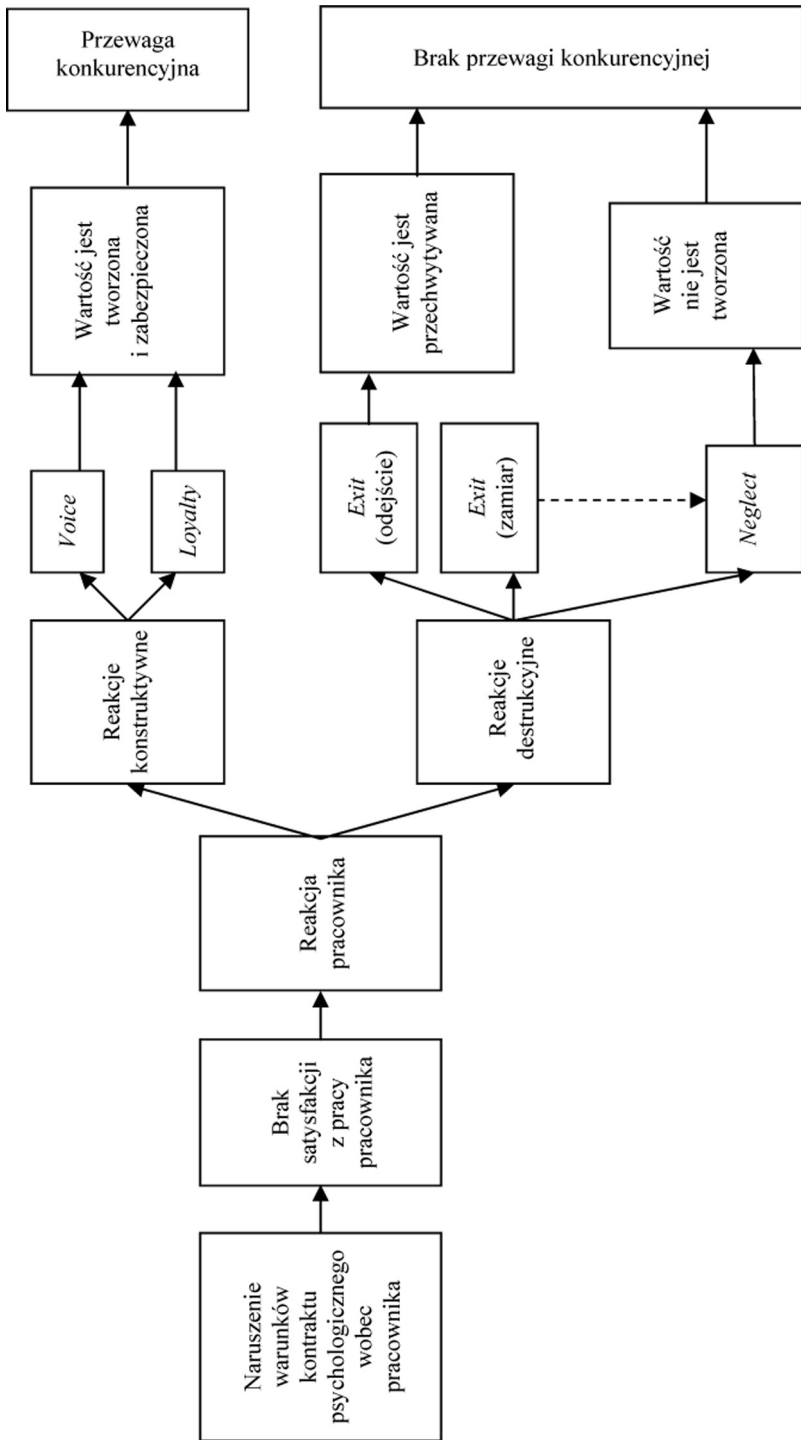
Dużo trudniejsza sytuacja wynika z przyjęcia postawy *neglect*. Aby menedżer mógł jakkolwiek formalnie reagować, musiałby udowodnić pracownikowi rażące zaniedbanie. Niestety istotą postawy *neglect* jest to, że pracownik formalnie nie narusza ustaleń umowy o pracę. To naruszenie także odbywa się w obszarze nieformalnych oczekiwań, tym razem ze strony pracodawcy. Pracownik pozornie wykonuje prawidłowo pracę, jednakże z mniejszym zaangażowaniem, wskutek czego stworzona jest mniejsza wartość niż pracodawca mógłby się spodziewać lub nie jest ona stworzona wcale. Organizacja nie może go zastąpić nikim innym w sytuacji zagrożenia dla realizacji jej celów gdyż formalnie wszystko jest w porządku a udowodnienie zaniedbania wymaga takiego systemu kontroli jakości pracy, przez który pozostali pracownicy mogą się czuć dyskryminowani. Taka sytuacja sprzyja spowalnianiu procesu tworzenia zysków normatywnych i utrudnia (bądź uniemożliwia) osiągnięcie przewagi konkurencyjnej.

5. Wyzwania dla menedżerów – wyniki dyskusji panelowej

Przeprowadzono dyskusję wśród pracowników z branży informatycznej zatrudnionych w firmie, która boryka się z problemami wysokiej fluktuacji kadr i wydajności pracy. W dyskusji udział wzięli: dyrektor operacyjny, kierownik działu oraz kierownik projektu. Uczestnikom dyskusji przedstawiono koncepcję zilustrowaną na rys. 2 i poproszono o komentarze.

Menedżerowie uczestniczący w dyskusji wyrazili następujące opinie:

- funkcjonowanie w branży informatycznej oparte jest na wiedzy (zarówno wyuczonej, jak i doświadczeniowej), stąd pojawiają się problemy generowania zasobów wiedzy poprzez zatrudnienie pracowników i ewentualne szkolenie; w obu przypadkach stanowi to często wysoki koszt i dlatego wymagane są takie rozwiązania, które zapewnią firmie osiągnięcie zwrotu z inwestycji w te zasoby,
- zaangażowanie wiedzy doświadczeniowej powoduje wysokie koszty wdrożenia nowego pracownika, więc koszt odejścia z pracy w przypadku przyjęcia przez pracownika postawy *exit* jest wysoki,
- wiedza doświadczeniowa nie jest możliwa do pełnego skodyfikowania, pomimo wprowadzania rozwiązań informatycznych w postaci baz rozwiązań problemów lub baz CRM,
- funkcjonowanie w branży odbywa się poprzez tworzenie projektów o różnej długości trwania, które mają na celu adaptację okazji strategicznych, dlatego otwartość na podejmowanie inicjatyw, śledzenie rynku i inne przejawy zaangażowania



Rys. 2. Wpływ naruszenia warunków kontraktu psychologicznego na przewagę konkurencyjną

Źródło: opracowanie własne.

pracowników (tzw. postawa intraprzedsiebiorcza) są wymagane do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej; w tym przypadku wymagane jest zaangażowanie pracowników,

- istotnym czynnikiem różnicującym postawy *neglect* i *exit* jest to, że w przypadku tej pierwszej istnieją mniejsze możliwości formalnej reakcji pracodawcy, co stanowi szczególne wyzwanie dla menedżera,
- w przypadku odejścia pracownika istnieje możliwość rozpowszechnienia tajemnic handlowych firmy i kopiowania unikatowych zasobów wiedzy,
- dzielenie się wiedzą jest podstawą procesu tworzenia wartości dla klienta, brak zaangażowania w ten proces powoduje zmniejszone korzyści z pracy określonego pracownika,
- rozwijanie intencji odejścia, „spiskowanie” organizacyjne oraz rozpowszechnianie idei destrukcyjnych angażuje emocjonalnie i organizacyjnie pracowników, co powoduje obniżenie jakości pracy oraz wysokie koszty w przypadku, gdy zjawiska te zachodzą w czasie pracy.

Poza sformułowaniami dotyczącymi postaw destrukcyjnych menedżerowie przedstawili możliwe oczekiwania wobec pracowników jako część kontraktu psychologicznego. Zaliczyli do nich zaangażowanie i skłonność do podejmowania ryzyka w zakresie konceptualizacji nowych projektów (postawa intraprzedsiebiorcza), odpowiedzialność za wyniki pracy, a nie tylko za ciągłość procesu, pozytywną postawę emocjonalną (postawa ta jest opisana przez koncepcję kapitału psychologicznego), identyfikację własnych celów z celami organizacji oraz skłonność do naruszenia równowagi praca-życie w sytuacjach ekstremalnych.

6. Uwagi końcowe

Koncepcja kontraktu psychologicznego oraz korespondująca z nim koncepcja EVLN mogą stanowić podstawę do analizy wewnątrzorganizacyjnych źródeł wartości, a przez to do analizowania wpływu zachowania lub niedotrzymania warunków kontraktu psychologicznego na postawy pracowników wobec pracodawcy. Sprzyja temu ujęcie zasobowe w zarządzaniu strategicznym i jego implikacje dla zarządzania operacyjnego. W przypadku tych koncepcji można zauważyć zacieranie się granic pomiędzy poszczególnymi poziomami analizy (na przykład indywidualnym i organizacyjnym).

Podstawowe wyzwania dla menedżera są jednak typowe dla zarządzania zasobami niematerialnymi. Istnieje wiele niejasności i nieformalnych zjawisk, które utrudniają tworzenie procedur analitycznych, badawczych i zarządczych w tym zakresie.

Wymagane jest wprowadzenie do praktyki zarządzania nowych metod pomiaru jakości pracy zabezpieczających interes właścicieli organizacji w sposób mało inwazyjny i nieburzący ładu umożliwiającego pracę w warunkach kultury intraprzedsiebiorczej.

Literatura

- Alvarez S.A., Barney J.B., *Organizing rent generation and appropriation: toward theory of the entrepreneurial firm*, "Journal of Business Venturing" 2004, no 19, s. 621-635.
- Bowman C., Ambrosini V., *Identifying valuable resources*, "European Management Journal" 2007, vol. 25, no 4, s. 320-329.
- Dobrowolska M., *Znaczenie tymczasowego kontraktu psychologicznego dla marketingu personalnego*, [w:] J. Strankiewicz (red.), *Koncepcje zarządzania kapitałem ludzkim we współczesnych organizacjach*, Uniwersytet Zielonogórski, Zielona Góra 2008, s. 67-78.
- Dulac T., Coyle-Shapiro J. A.-M., Henderson D.J., Wayne S.J., *Not all responses to breach are the same: the interconnection of social exchange and psychological contract processes in organization*, "Academy of Management Journal" 2008, vol. 51, no 6, s. 1079-1098
- Farrell D., *Exit, voice, loyalty, and neglect as responses to job dissatisfaction: a multidimensional scaling study*, "Academy of Management Journal" 1983, vol. 26, no 4, s. 596-607.
- Farrell D., Rusbult C.E., *Exploring the exit, voice, loyalty, and neglect typology: the influence of job satisfaction, quality of alternatives, and investment size*, *Employee Responsibilities and Rights Journal* 1992, vol. 5, no 3, s. 201-219.
- Hirshman A.O., *Exit, voice and loyalty: Responses to decline in firms, organizations and states*, Harvard University Press, Cambridge 1970.
- <http://www.egospodarka.pl/47758,Sektor-IT-ocena-konkurencyjnosc-2009,1,39,1.html>, 10.03.2010.
- Kolarska L., Aldrich H., *Exit voice and silence: Consumers and managers response to organizational decline*, "Organizational Studies" 1980, vol. 1, s. 41-58.
- Kołodziejczyk D., Pawłowska M., *Konkurencyjność polskich przedsiębiorstw po wejściu do Unii Europejskiej – wyniki badania ankietowego*, „Materiały i Studia”, zeszyt 206, NBP, Warszawa 2006.
- Kopertyńska M.W., *Oczekiwania pracowników jako determinanta tworzenia systemów motywacyjnych – doświadczenia badawcze*, [w:] J. Strankiewicz (red.), *Koncepcje zarządzania kapitałem ludzkim we współczesnych organizacjach*, Uniwersytet Zielonogórski, Zielona Góra 2008, s. 47-55.
- Krupski R., Piórkowska-Wojciechowska K., *Theoretical basics of employee loyalty*, "Management" 2005, vol. 9, no 1, s. 41-48.
- Mankin P., Cooper C., Cox C., *Organizacje a kontrakt psychologiczny. Zarządzanie ludźmi w pracy*, PWN, Warszawa 2000.
- Rousseau D.M., *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*, Sage, Thousand Oaks 1995.
- Rusbult C.E., Farrell D., Rogers G., Mainous A.G., *Impact of exchange variables on exit, voice, loyalty, and neglect: an integrative model of responses to declining job satisfaction*, "Academy of Management Journal" 1988, vol. 31, no 3, s. 599-627.
- Sikorski Cz., *Ekwiwalentność wymiany między pracownikiem a organizacją*, [w:] T. Listwan (red.), *Sukces w zarządzaniu kadrami. Perspektywa globalna i lokalna*, AE, Wrocław 2004, s. 138-147.
- Stankiewicz-Mróż A., *Kształt kontraktu psychologicznego w warunkach recesyjnego rynku pracy*, [w:] T. Listwan (red.), *Sukces w zarządzaniu kadrami. Perspektywa globalna i lokalna*, AE, Wrocław 2004, s. 164.
- Turnley W.H., Feldman D.C., *The impact of psychological contract violations on exit, voice, loyalty, and neglect*, "Human Relations" 1999, vol. 52, issue 7, s. 895-922.
- Withey M.J., Cooper W.H., *Predicting exit, voice, loyalty, and neglect*, "Administrative Science Quarterly" 1989, vol. 34, s. 521-539.
- Zhao Z., Wayne S.J., Glibkowski B.C., Bravo J., *The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: a metaanalysis*, "Personnel Psychology" 2007, vol. 60, issue 3, s. 647-680.

DESTRUCTIVE RESPONSES TO PSYCHOLOGICAL CONTRACT BREACH – CHALLENGE FOR IT MANAGER INDUSTRY

Summary: There are two challenges for managers operating in IT industry concerned with psychological contract breach: Exit (active) and Neglect (passive). Both responses are destructive in terms of value creation. Informal and intangible character of Neglect is a source of extra challenge because of difficulties in a formal action that can be undertaken in this case.